بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية

د. عبيد بن عبد الله العمري

أستاذ مشارك، قسم الدراسات الاجتماعية

كلية الآداب، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية

بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية

د. عبيد بن عبد الله العمري

ملخص البحث

استهدفت هذه الدراسة اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين السعوديين بالبنوك السعودية بمدينة الرياض لعام ١٤٢٢هـ. وقد بلغ العائد من الاستبانات ٦١١ استبانة تشكل عينة الدراسة. استخدم أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح. وقد كشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج. حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من: العمر، والخدمة، والراتب الشهري، وصراع الدور، وغموض الدور، ومتغير الأداء الوظيفي، كما تبين أن متغير الولاء التنظيمي يتحدد بكل من: العمر، والخدمة، والراتب الشهري، وصراع الدور، وغموض الدور، ومتغير الرضا الوظيفي. أما متغير ضغوط العمل فتتحدد بكل من: العمر، والخدمة، والراتب الشهري، وصراع الدور، وغموض الدور، ومتغير الولاء التنظيمي. كما اتضح أن متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من: الولاء التنظيمي ومتغير ضغوط العمل والعمر والخدمة. وأخيرا كشفت النتائج أن متغير

الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل من: الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وضغوط العمل و متغير الأداء الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بأنه يجب على الإدارة تحسين مستوى إدراك العاملين بالأدوار العملية التي يؤدونها، والمنظمة التي يعملون فيها، إذ أن

وبالتالي الفعالية التنظيمية.

Building of a Causal Model for the Determinants of the Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Stress on Work Performance and Organizational Effectiveness

Dr. Abeid A. Al-Amri

Abstract:

This study suggested and tested a causal model for the relationship between job satisfaction, organizational commitment and job stress and its effects on work performance and organizational effectiveness. The target population for this study was all Arab employees in Saudi banks in Riyadh during 2002. The sample was selected by simple random means. Six hundred and ninety six questionnaires were returned. The use of path analysis revealed the following significant causal relationships: (1) job satisfaction was determined by age, experience, salary, role conflict, role ambiguity and work performance.(2) organizational commitment was determined by age, experience, salary, role conflict, role ambiguity and job satisfaction. (3) job stress was determined by

age, experience, salary, role conflict, role ambiguity and organizational commitment. (4) work performance was determined by age, experience, job stress and organizational commitment. (5) organizational effectiveness was determined by job satisfaction, organizational commitment, job stress and work performance. Finally, the study recommended the importance of reducing work conflict by improving job condition and job characteristics.

مقدمة

تشهد المجتمعات الحديثة على اختلاف أنواعها تزايدا مضطرداً في عدد وحجم المنظمات التي توفر الخدمات الضرورية للمجتمع. وتعتمد هذه المنظمات على متخصصين يفترض فيهم القيام بعملهم بطرق تتسم بالفاعلية. ولأسباب شتى تبرز معوقات تحول دون قيامه بدوره كاملاً، الأمر الذي يسهم في إحساسه بالعجز عند تقديم العمل المطلوب منه، وبالمستوى الذي يتوقعه منه الآخرون. ومتى ما حدث ذلك فإن العلاقة التي تربط الموظف بالمنظمة تأخذ بعداً سلبياً له آثاره السيئة على الفرد والمنظمة والعملية الإنتاجية ككل.

وترجع أهمية دراسة العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها إلى أهمية العمل ذاته وأثره البالغ في حياة الأفراد كما أن له الأثر نفسه في استمرار وبقاء المنظمة بصفة عامة، فضلاً عن أثره على نفسية العامل واتزان مشاعره وتأمين الحياة السعيدة له، إذ تجعل منه عضواً فعالا في مجال عمله ومجتمعه. ومن هنا تنبثق أهمية دراسة تلك

المتغيرات ذات العلاقة ببيئة العمل مثل: الرضا، والولاء، والضغوط، وعلاقتها ببعض العوامل المؤثرة فيها، والنتائج المترتبة عليها. ومن هنا أيضاً من الصعب تجنبها وبالتالي تلمس مصادرها، وعلى متخذي القرار الإحاطة بمنابعها وجوانبها وما تمثله من مؤشرات غير إيجابية على مستوى الأداء الوظيفي للأفراد وفعالية التنظيم. ومن ثم تتجاوز الإدارة الواعية إطار التخطيط والتوجيه والرقابة، ويتعدى هذا المفهوم إلى أبعاد جديدة لتحقيق تنمية الذات والتأثير والفاعلية والاستمرارية، وجميعها كما يراها الدارسون أهداف لها صفة الدوام وترتبط بالوظيفة والأداء الوظيفي(الخثيلة، ١٩٩٧).

ولقد شهدت الأربعين سنة الماضية، اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي، وعلم الاجتماع التنظيمي بدراسة العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، والتي تشتمل على متغيرات مثل: الولاء، والرضا، والضغوط، حيث تُعد تلك المتغيرات مدخلاً من المداخل الحديثة التي نالت حظاً وافراً من الاهتمام من قبل العلماء لدراسة المنظمات الاجتماعية الحديثة، ويرجع هذا الاهتمام المتزايد بتلك العوامل إلى ما تتركه هذه المتغيرات من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظماتهم، خاصة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب مهم تسعى إليه كل منظمة، وذلك من خلال محاولتها الدائمة العمل على تعزيز وتدعيم الرضا الوظيفي وترسيخ الولاء لديهم ، وكذلك رغبتها الدائم ة في وجوده من خلال تركيزها على العوامل التي تسهم بشكل مباشر في تعزيزه وتقويته، وفي الجانب الآخر تحاول المنظمة جاهدة العمل على إزالة أو تحييد العوامل و المسببات التي تؤدي إلى ضغوط العمل لدى الأفراد المنتمين لها؛ لأن ذلك كله يؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي للأفراد، وبالتالي يساعد في تحقيق قدر كبير من الفعالية التنظيمية للمنظمة.

ولا يمكن من وجهة نظر الباحث تطوير الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية إلا من خلال إجراء العديد من البحوث على العلاقة بين الموظف والمنظمة والتأثيرات المتبادلة بين الطرفين لتحديد شكل هذه التأثيرات ومداها على كل من المنظمة والموظف العامل فيها، وتحديد العوامل التي تساعد على تدعيم التأثيرات المرغوب فيها والوقاية من التأثيرات غير المرغوب فيها. وبسبب هذه المتغيرات ومالها من تأثير على أداء الموظف وفعالية المنظمة، فقد اهتم البحث الراهن بدراسة تلك المتغيرات مستهدفاً توضيح ما تؤدي إليها وما تحدثه من آثار بالنسبة للفرد و المنظمة.

ولذلك فإن مشكلة هذه الدراسة تتلخص في التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وضغوط العمل، والأداء الوظيفي، والفعالية التنظيمية. ويمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

١. اقتراح نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية.

٢. اختبار النموذج السببي المقترح باستخدام البيانات الميدانية التي تم جمعها.

٣. توضيح كيفية تأثير كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية.

تساؤلات الدراسة:

تتحدد تساؤلات الدراسة في الآتي:

١. ما النموذج السببي المقترح لدراسة تأثير كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية ؟

٢. كيف يمكن اختبار النموذج السببي المقترح باستخدام البيانات الميدانية التي تم جمعها؟

٣. ما تأثير كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية؟

الإطار النظري

يرى كل من كويك وكويك (Quick and Quick) أنه من الأهمية بمكان معرفة وفهم العلاقة الوثيقة بين الأفراد و المنظمات وأدوارهم الرئيسة فيها؛ لان ثمة تبادل اجتماعي بين الأفراد و المنظمات، فكل جانب في هذا التبادل يترتب عليه دور للجانب الآخر، ويعتمد كل منهما على الآخر (العديلي، ١٤٠٦هـ)، حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها والقيام بأوجه نشاطها من خلال الجهود البشرية، ولذا فإن الإنسان يمثل أهم وأغلى عناصر الإنتاج فيها، ومن ثم فإن الخلل الذي يصيب الإنسان نتيجة ضغوط العمل أو عدم الرضا أو تدني مستوى الولاء ينعكس بشكل مباشر على أداء الفرد الوظيفي، و بالتالي على أداء المنظمة وفعاليتها وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة وضمان بقائها واستمرارها.

وفي ضوء تناولنا للعلاقة المهنية التي تربط الفرد بتنظيمات العمل تبرز أهمية دراسة المتغيرات الناتجة في بيئة العمل مثل: الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي، وضغوط العمل، والتي تعتبر من الموضوعات المهمة في أدبيات العلوم الاجتماعية خاصة وإننا على بوابة القرن الحادي والعشرين. فالمنظمات تتجه نحو التوسع وكبر حجمها، وبيئة العمل أصبحت أكثر تعقيداً من أي وقت مضى، و العاملون تتزايد حاجاتهم

وتطلعاتهم يوماً بعد يوم. وبطبيعة الحال، ربما تتمكن المنظمات من إشباع بعض رغبات وحاجات العاملين في بعض الأحيان، ولكنها من المؤكد أنها لن تستطيع إشباع ذلك في كل الأحيان، مما سيؤدي في نهاية المطاف إلى توتر العلاقة بين المنظمة والعاملين ويؤدي ذلك إلى تعرض المنظمة والأفراد إلى خسائر سواء في تعرض العاملين للضغوط أو عدم الرضا أو تدني مستوى الولاء، وبالتالي فإن ذلك يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين مما يؤثر في نهاية المطاف على المنظمة في قلة الإنتاجية وانخفاض مستوى الفاعلية (العتيبي، ١٩٩٨)، وتظل النتيجة التي يتفق عليها معظم الباحثين، ألا وهي أهمية توافر البيئة المناسبة للعنصر البشري وهو يقوم بتنفيذ المسؤوليات المناطة به وضمن هذا الإطار تبرز أهمية تلك المتغيرات : الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل كمحددات للأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، الأمر الذي يتطلب العمل الجاد من الباحثين والقائمين على تنظيمات العمل على دراسة تلك المحددات والمتغيرات لفهم طبيعة العلاقة بينها وزيادة الإنتاجية للمنظمة لضمان بقائها واستمرارها (عسكر وعبدالله، ١٩٨٨).

ولما كانت هذه العلاقة من الموضوعات المهمة في مجال علم الاجتماع التنظيمي ولما كان البحث فيها لا يزال في مراحله الأولية من الناحيتين النظرية والعملية وخاصة في البيئة العربية، فإن الأمر يقتضي تحديد نقطة البداية لدراسة وفهم هذه العلاقة وتأثيرها على الفرد والمنظمة على حد سواء. وتتمثل نقطة البداية في وضع نموذج يساعدنا في دراسة العلاقة بين الفرد والمنظمة والتعرف على العناصر الرئيسة لهذه العلاقة .

ويتكون النموذج السببي المقترح من المتغيرات الآتية:

١. الرضا الوظيفي.

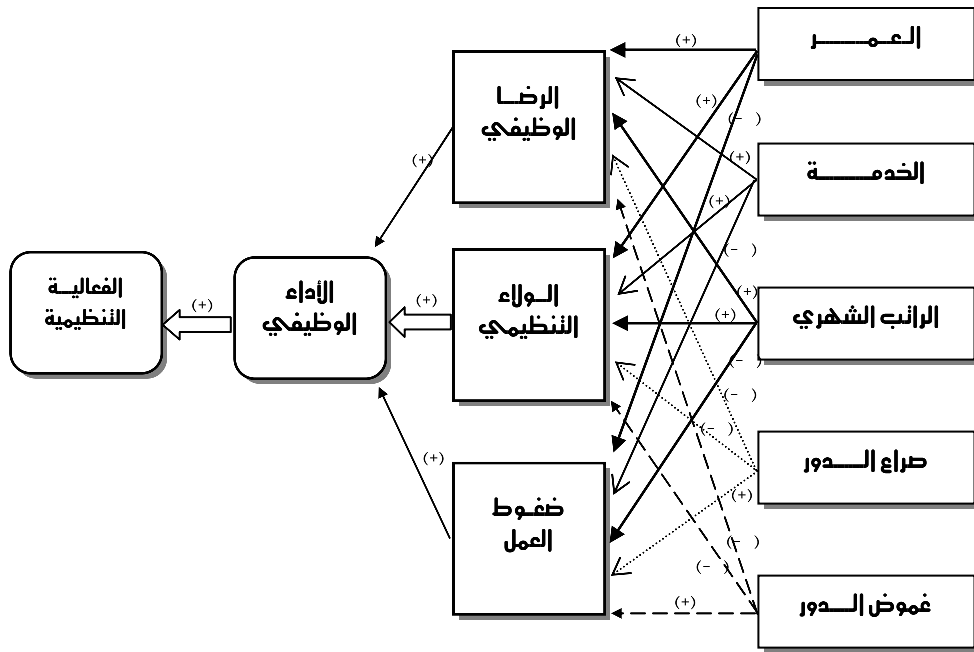
٢. الولاء التنظيمي.

٣. ضغوط العمل.

٤. الأداء الوظيفي.

٥. الفعالية التنظيمية.

وهناك عوامل كثيرة تسهم في حدوث المتغيرات الثلاثة الأولى: (الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل) ويمكن تصنيف هذه العوامل وفق النموذج المقترح إلى مجموعتين، إحداهما تشتمل على متغيرات لها علاقة ببيئة العمل مثل: غموض الدور، وصراع الدور، والأخرى ذات علاقة بسمات وخبرات الفرد ذاته وتشتمل على العمر، ومدة الخدمة، والراتب الشهري الذي يتقاضاه الفرد من المنظمة. انظر شكل رقم (١).



شكل رقم (١) النموذج السببي المقترح

أولا: محددات ضغوط العمل

يتفق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بضغوط العمل، حيث يشيرون إلى الموقف الذي تكون فيه عدم الملائمة بين الفرد و المهنة، حيث تحدث تأثيراً داخلياً يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد، حيث تقوم خصائص الفرد الشخصية والخصائص الوظيفية بدور مهم في إحداث ضغوط العمل و الإحساس بها،

ومن ثم تعرف بأنها " تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة التي يعمل بها الفرد أو الفرد نفسه" (سيزلاقي ووالاس، ١٩٩١ :١٨٠).

عادة ما يحصل صراع الدور عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في آن واحد تقع على العامل، سواء من رئيسه أو زميله في العمل أو المرؤوسين، بحيث أن مسايرة العامل لمجموعة من التوقعات ذات الصلة بالعمل تتعارض مع مسايرة مجموعة أخرى من التوقعات، مما يؤدي إلى حدوث صراع الدور بالنسبة للعامل (العبد القادر والمير، ١٩٩٦م). أما غموض الدور فيشير إلى افتقار الفرد للمعلومات اللازمة له لأداء أعمال وظيفته المحددة له، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطاته ومسؤولياته، وأهداف وسياسات وقواعد وإجراءات العمل في المنظمة (الهنداوي، ١٩٩٤م).

وقد قام عسكر(١٩٨٨م) بدراسة على عينة مكونة من ٢٤٤ من العاملين بقطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكان أبرز نتائجها: أن عدم وجود الحرية الكافية للعامل أثناء ممارسته لوظيفته، ومتغير صراع الدور، ومتغير غموض الدور من أهم العوامل المسببة للضغوط لدى هؤلاء العاملين. ولقد أظهرت إحدى الدراسات على عينة من العاملين بإحدى المنظمات: أن غموض الدور أو عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالوظيفة تمثل مصدراً لضغط العمل (الهنداوي، ١٩٩٤م :١٠١). وقد قام الربيعة (Al-Rabiah) بدراسة على عينة قوامها ٥٨ مرشداً من المرشدين النفسيين الذين يعملون في مستشفيات الصحة النفسية، وتوصل إلى أن بعض المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: سنوات الخبرة، وعمر المرشد، إضافة إلى بعض المتغيرات مثل: عبء العمل، وغموض الدور ، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار، جميعها عوامل مهمة

في الشعور بالإنهاك النفسي للمرشد(السمادوني والربيعة، ١٩٩٨م :١٢٥). كما يؤكد ادكرتون (Edgerton) أن الأدوار و المهام المتعددة و المتناقضة التي يقوم بها المعلم تؤدي إلى التوتر والقلق والضغط (عسكر وآخرون، ١٩٨٦م :١٨). قام الباحث كابل (Capel) (١٩٨٧م) بدراسة العلاقة بين ضغوط العمل وصراع الأدوار وغموض الأدوار على أربع مدارس ثانوية في إنجلترا، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ضغوط العمل وكل من صراع الأدوار وغموض الأدوار(لورنس، ١٩٨٨م). وقد حاول سبكتور وآخرون (Spector, et. al) اختبار طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والنتائج المترتبة عليها لدى عينة من السكرتيرات ورؤسائهن المباشرين في جامعة جنوب فلوريدا بأمريكا. وأوضحت نتائج الدراسة أن ضغوط العمل تزيد بزيادة صراع الدور وغموض الدور(العتيبي، ١٩٩٨م).

إن الفروق الفردية مثل (العمر، ومدة الخدمة، والراتب الشهري) لها تأثير بالغ الأهمية على العلاقة بين ضغوط العمل والآثار المترتبة عليها، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل وكل من العمر ومدة الخدمة و الراتب الشهري (المير، ١٩٩٦م). وتشير دراسة ابكوتش وآخرين (Apkkoch, et al.) إلى فروق بين الأفراد تبعاً للعمر والخبرة والمستوى الوظيفي في مستوى الشعور بضغوط العمل (الخثيلة، ١٩٩٧م :٨٨). ويؤكد عسكر وآخرون (١٩٨٦م) أن أكبر الفئات تعرضاً للاحتراق النفسي بسبب ضغوط العمل هم المعلمون الكويتيون، خاصة من ذوي سنوات الخبرة ما بين ٥ -٩ سنوات. وقد توصلت الدراسة التي قام بها العبد القادر والمير(١٩٩٦م) إلى أن صراع الدور، وغموض الدور، والدخل الشهري، وسنوات الخبرة، تكون مصادر ضاغطة لهؤلاء العاملين (العبد القادر

والمير، ١٩٩٦م :٣٣٠).

ثانيا: محددات الولاء التنظيمي

يؤكد العتيبي (١٩٩٣م) أنه كلما تقدم الأفراد في العمر، كانوا أكثر واقعية وقناعة من ذي قبل، وقلّت البدائل المتاحة أمامهم للانتقال إلى منظمات أخرى. كما تشير نتائج دراسة المير (١٩٩٦م)إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء والعمر (كلما زاد عمر الموظف زاد ولاؤه. وتوجد أدلة قوية من نتائج الدراسات السابقة تؤكد على أن الموظفين من كبار السن أكثر ولاء من نظرائهم صغار السن، أي أن هناك علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والعمر(Morris and Steers, 1980; Welsch and Lavan, 1981; and Glisson and Durick, 1988).

كذلك أكدت الدراسات السابقة بأنه عندما تزداد سنوات خدمة الفرد في المنظمة تكون فرصته أكبر في الحصول على بعض الامتيازات الوظيفية، والمكافآت المعنوية، وازدياد الاهتمام والتقدير الشخصي. كما يتفاعل الفرد اجتماعياً ويكون العديد من العلاقات الاجتماعية بزملائه بالمنظمة، وبذلك يزيد ارتباطه بالمنظمة ويزيد ولاؤه (العتيبي، ١٩٩٣م). كما تشير نتائج دراسة العمري (١٩٩٨م) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في التنظيم و الولاء التنظيمي. وأخيراً تشير نتائج العديد من الدراسات والأبحاث إلى وجود علاقة طردية بين مدة الخدمة في المنظمة والولاء التنظيمي (Welsch and Lavan, 1981; Decotiis and Summers, 1987; Mathieu and Hamel, 1989).

وتشير نتائج الدراسات السابقة أنه كلما أشبع الفرد حاجاته في المنظمة زاد ارتباطه بها؛ لأنها المصدر الرئيس لإشباع حاجاته، وذلك من خلال الراتب الذي

يتقاضاه. ويرى كل من مارش وسيمون (March and Simon) أن الولاء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم مقابل ما يقدمه التنظيم لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية (علام، ١٩٩٤م). وتشير نتائج العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الراتب الشهري للموظف والولاء التنظيمي (Decotiis and Summers, 1987; Brooke, Russell and Price, 1988; and Mueller and Price, 1989).

كما استطاعت بعض الدراسات دعم العلاقة السلبية بين الولاء التنظيمي وكل من صراع الدور وغموض الدور (Bruning and Snyder, 1983; Gilsson and Durick, 1988; Good, Sisler and Gentry, 1988). كما أكدت دراسة المير(١٩٩٥م) أن هناك علاقة سلبية بين صراع الدور والولاء التنظيمي. وأخيراً تؤكد دراسة العمري (١٩٩٨م) بأن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وكل من الولاء التنظيمي.

ثالثا: محددات الرضا الوظيفي

أكدت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والعمر. منها دراسة عسكر(١٩٨١م) حيث أكدت أن متغير العمر يؤدي دوراً إيجابياً في الرضا الوظيفي. وأيضا نجد نفس النتيجة في دراسة النمر (١٩٩٣م) والتي كانت بعنوان الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام الخاص، حيث أكدت الدراسة وجود علاقة طردية بين متغير العمر والرضا الوظيفي، وبعبارة أخرى كلما تقدم العمر للموظف السعودي سواء في القطاع الحكومي أو في القطاع الخاص زاد مستوى الرضا

الوظيفي لديه. وتشير نتائج العديد من الدراسات إلى نفس النتيجة مثل دراسة همشري ويونس (١٩٩٤م)، ودراسة الموسى (١٤١٣هـ)، ودراسة المخلفي (١٩٩١م)، ودراسة المير (١٩٩٥م).

كما توصلت العديد من الدراسات السابقة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الراتب الشهري للموظف والرضا الوظيفي، منها دراسة باقازي (١٤٠٧هـ)، حيث اتضح أن الراتب الذي يتقاضاه الفرد يوفر له درجة عالية من الرضا عن مهنته. كذلك نجد دراسة العديلي (١٤٠٦هـ) توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والراتب الشهري. وانتهت دراسة عبد الوهاب (١٤٠٣هـ) التي موضوعها عن الحوافز في المملكة العربية السعودية إلي نتيجة مؤداها أنه كلما زاد الراتب الشهري زاد الرضا الوظيفي . وتعتبر دراسة بدر (١٩٨٣هـ) أن الراتب الشهري للموظف أحد المصادر الأساسية للرضا الوظيفي.

أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة بين مدة الخدمة التي يقضيها الموظف في عمله و الرضا الوظيفي، حيث أكدت دراسة البابطين (١٤١٠هـ) على أنه يوجد أثر لعدد سنوات الخدمة على مستوى الرضا الوظيفي، وتشير نتائج الدراسة على وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وعدد سنوات الخدمة، فكلما زادت سنوات الخدمة لدى الموظف ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لديه. كما تشير نتائج العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي ومدة الخدمة الشوا (١٩٨١هـ)، الشيخ (١٩٨٨م)، الجعيلي (١٤١٣هـ)، العتيبي (١٩٩١م)، النمر (١٩٩٣م)، الموسى (١٤١٣هـ)، عسكر(١٩٨١م)، القحطاني (١٤٢٢هـ).

صراع الدور الوظيفي و غموض الدور يعتبران مظهرين من مظاهر ضغوط

العمل الفردية وأن لها أثراً سلبياً على الرضا الوظيفي وبالتالي على أداء الفرد الوظيفي وإنتاجية المنظمة. ولقد درس Jex and Gudanski طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و الآثار المترتبة عليها لدى عينة من الموظفين قوامها ١٥٤ أشارت النتائج أن هناك علاقة وثيقة بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي (العتيبي، ١٩٩٨م). كما انتهت دراسة المير (١٩٩٥م) إلى أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور والرضا الوظيفي. لقد أجمعت الدراسات على أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور وغموض الدور والرضا الوظيفي (المير، ١٩٩٥م).

رابعا: محددات الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية

يتفق عدد كبير من الباحثين في تحديد المقصود بالفعالية التنظيمية، حيث يشيرون إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ومدى قدرتها على اكتساب الموارد من البيئة الخارجية.

حيث أجريت دراسات عديدة بهدف التعرف على العوامل التي تؤدي إلى حالة تدني مستوى الأداء الوظيفي للعاملين على اعتبارها مؤشراً يحمل في طياته نتائج سلبية على أداء وفعالية المنظمة. وأكدت العديد من الدراسات أن هناك ارتباطاً قوياً بين مستوى الأداء الوظيفي للأفراد من جهة ومستوى كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والضغوط العملية من جهة أخرى. ويمكن عرضها من خلال الآتي:

١. علاقة ضغوط العمل بالأداء والفعالية:

تتعرض المنظمات إلى كثير من أنواع الضغوط التي تؤدي دورها بين المتغيرات. ويظل موضوع الضغوط من الأهمية بمكان بحيث يمثل رد فعل تقويمي وانفعالي

وسلوكي لـه تـأثيره الواضـح بـالتنظيم مـن ناحيـة وبـالأفراد مـن ناحيـة أخـرى." ويحمـل ضغط العمل من الإيجابيات ما يحمله من السلبيات، فهو في ذاته يحمل أهمية وفاعلية ذاتية لها أثرها في مستوى الأداء الوظيفي (الخثيلة، ١٩٩٧م). كما أن نتائج الجانب السلبي للضغط هي التي تحظى باهتمام الباحثين ورجال الإدارة، لما له من أثار ضارة على الفرد و المنظمة والمجتمع بصفة عامة.

ويؤكد العديلي (١٤٠٦هـ) بأن العلاقة بين المنظمة والفرد العامل بها تؤدي دوراً مهما في عملية الضغوط وآثارها المختلفة في أداء العاملين داخل المنظمة، ولذلك تظهر نتائج جودة إدارة الضغوط أو سوء إدارتها في منظمات العمل بشكل واضح على الأفراد وإنجازاتهم داخل هذه المنظمات. يمكن أن يؤدي الضغط إلى خلل وظيفي لدى كل من الفرد والمنظمة. إن زيادة الضغط يؤثر بشكل قوي على أداء العاملين بالمنظمة، حيث ينخفض الأداء عادة وبشكل حاد مع ارتفاع مستويات الضغط (محمد، ١٩٩٢م). وتؤكد دراسة المير (١٩٩٥م) بأن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي. بمعنى أن ضغوط العمل تعوق الأفراد و المنظمة عن تحقيق أهدافهما، وذلك لأن الأفراد الذين يواجهون ضغوط العمل يمضون وقتهم في محاولة للتغلب على هذه الضغوط أو القيام بنشاطات تضر بالمنظمة. إن تعرض العاملين بالمنظمة للضغوط العملية قد يؤدي إلى عواقب وخيمة وتلحق أضراراً شديدة بالأداء الوظيفي أو بالإنتاجية وفاعلية المنظمة من خلال بعض السلوكيات العدوانية كالقيام بالعديد من الأعمال التخريبية بالمنظمة مثل إتلاف المخرجات وتضييع وقت ومواد المنظمة وتدمير المباني والأجهزة وتقييد الإنتاج (العتيبي، ١٩٩٨م). تؤكد العديد من الدراسات النظرية القائلة بأن ضغوط العمل تعد العامل الرئيس في كثير من المشكلات التنظيمية وبخاصة

مشكلات الأداء المنخفض، والعدوانية والتخريب، وترك العمل والغياب، وبالتالي ذلك كله يؤدي إلى انخفاض الفعالية للمنظمة (الهنداوي، ١٩٩٤م).

٢. علاقة الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي بالأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية:

إن من أهم العوامل الرئيسة لنجاح وفعالية أي تنظيم هو وجود الطاقات الإبداعية من الأفراد العاملين فيه، حيث يعتمد نجاح وفعالية و كفاءة هذه التنظيمات على مدى استعداد هؤلاء الأفراد للعمل بكفاءة ودقة وتفان من أجل نجاح هذا التنظيم، لهذا فإن فاعلية الأفراد لا تعتمد فقط على الإعداد و التدريب والتطوير، بل بقدر ما تعتمد على درجة ومستوى ولاء ورضا هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها. فمثلاً أكد الكثير من الباحثين أن زيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة بها مع المصانع الأمريكية تعود في المقام الأول إلى وجود مستوى عال من الولاء التنظيمي عند العاملين اليابانيي ن(العتيبي، ١٩٩٣م)، لذا تحاول الإدارة في التنظيمات الحديثة بقدر الإمكان تنمية العلاقة بين التنظيم والأفراد المنتمين له وذلك بهدف استمرارهم فيه، وخاصة الذين لديهم مهارات وخبرات وتخصصات هامة، كما تهدف أيضاً إلى تنمية الجانب الإبداعي والابتكاري لدى المنتمين إليها من خلال تحفيزهم ودفعهم لبذل أقصى جهد ممكن وتحقيق مستوى عال من الأداء و الوصول بالتالي إلى إنتاجية عالية وكبيرة، ومن الطرق التي تعمل المنظمات الحديثة على ممارستها مع العاملين أو المنتمين لها هو العمل على رفع مستوى الرضا، وكذلك الحرص على تنمية مشاعر الولاء التنظيمي لديهم (خطاب ، ١٤٠٨هـ). ولهذا فلقد لاقت تلك المتغيرات اهتماماً كبيراً من الباحثين؛ لأنها تعتبر كأساس للكثير من الآثار الوظيفية السلبية مثل:

(الغياب والتسرب الوظيفي وتدني مستوى الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية)، وكذلك الآثار الإيجابية مثل (الإخلاص في العمل، والأداء العالي والجيد، والكفاءة الإنتاجية العالية (القرشي، ١٤١٨هـ؛ خطاب، ١٤٠٨هـ؛ العتيبى، ١٩٩٣م).

ويؤكد الواقع والدراسات ذات الصلة والخبرات العملية أن شعور الفرد بالارتياح تجاه واقعية الوظيفي يعزز شعوره بالرضا الوظيفي و الولاء الذي يعكس إيجابية في العطاء والأداء ونوعية في الإنتاج (الخثيلة، ١٩٩٧م)، حيث يعتبر وجود مستوى عال من الولاء والرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، وكذلك يعد مطلباً أساسياً للكثير من المنظمات الحديثة؛ لأن المنظمات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي هي منظمات ذات فعالية عالية (العمري، ١٩٩٨م) وبالتالي تتحقق الإنتاجية العالية والأداء العالي من قبل موظفيها، حيث أثبتت العديد من الأبحاث و الدراسات هذا الجانب من بينها دراسة العضايلة (١٩٩٥م) التي أكدت أن ولاء العاملين في أي منظمة يُعد من العناصر الرئيسة و المساهمة بشكل مباشر في تحقيق التنظيم لأهدافه، حيث يرتبط مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بعلاقة إيجابية مع درجة الإنجاز فيها. وكذلك دراسة اللوزي (١٩٩٩م) والتي أكدت بأن العاملين الذين تتوفر لديهم مستويات عالية من الولاء التنظيمي في منظماتهم يتميزون بحماسهم وحبهم للعمل، وكذلك التقيد بأهداف المنظمة، وبالتالي وجود درجة عالية من الأداء الوظيفي. فهذان المتغيران كمفهومين تعديا حدود الارتباط المادي والمعنوي للأفراد إلى التأثير الكبير والواضح على الأداء والفعالية للمنظمات من خلال مدى ارتباطها بدرجة الاقتناع والإيمان لدى الأفراد بوجود وأهمية أهداف التنظيمات التي ينتمون لها، والاستعداد من قبلهم لبذل الكثير

من الجهد للعمل على تحقيق تلك الأهداف (الفضلي، ١٤١٨هـ). ولقد أشارت نتائج دراسة المير (١٩٩٥م) إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وتشير دراسة العتيبي (١٩٩٣م) إلى أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (٠,٢٦). وتوصل لي ماودي إلى نتيجة مشابهة في الدراسة التي أجراها على عينة من (٤٤٥) موظفا عملوا في بعض المؤسسات المالية في غرب الولايات المتحدة، وتبين أن هناك علاقة ارتباطية بين الأداء والولاء التنظيمي (٠,٠٩)، والرضا الوظيفي (٠,١١) (العتيبي، ١٩٩٣م). أما ماودي وآخرون فقد قاموا بدراسة على موظفي البنوك بولاية كاليفورنيا، وأشارت نتائج الدراسة بأن الفروع ذات الأداء المرتفع سجلوا درجات عالية في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، ويتمتع موظفوها بمستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه منظماتهم ومستوى عال من الرضا عن أعمالهم، وعلى العكس من ذلك سجلت الفروع ذات الأداء المنخفض مستويات متدنية من الولاء و الرضا (العتيبي، ١٩٩٣م). وأخيراً توصلت دراسة سترز إلى أنه توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ولكنها ليست دالة إحصائياً (قطان، ١٩٨٧م). أما دراسة قطان (١٩٨٧م) فقد أكدت هذه العلاقة، حيث وجد أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

الإطار المنهجي

أ. مجتمع وعينة البحث:

يشتمل مجتمع البحث جميع العاملين السعوديين بالبنوك بمدينة الرياض لعام

١٤٢٢هـ، حيث قسم الباحث مدينة الرياض إلى خمسة مناطق هي: الشرق والغرب والوسط والشمال والجنوب، ثم اختار الباحث عشوائياً من كل منطقة عشرة فروع تمثل البنوك بمدينة الرياض، وقد بلغ عدد الفروع المختارة ٥٠ فرعاً، بعد ذلك اختار جميع العاملين السعوديين بكل فرع، وقد بلغ العدد الكلي للعينة ٦٩٦ فرداً. وبلغ العائد من الاستبانات ٦١١ أي بنسبة ٨٨ ٪. ويتبين من الجدول رقم (١) توزيع أفراد العينة حسب المنطقة واسم البنك، كما يلاحظ أن بنك الجزيرة لا يوجد له فروع في بعض أجزاء مدينة الرياض.

جدول رقم (١)

توزيع أفراد العينة حسب المنطقة و اسم البنك

اسم البنك	الشرق	الغرب	الوسط	الشمال	الجنوب	المجموع	النسبة
بنك الرياض	١٢	١٤	١٣	٢١	١٧	٧٧	١١,٠
البنك الأهلي	١٥	١٣	١٨	١٩	١٤	٧٩	١١,٣٥
البنك الأمريكي	١٣	١٢	٢٠	٢٢	١٥	٨٢	١١,٧٨
البنك البريطاني	١٥	١٤	٢١	١٩	١٨	٨٧	١٢,٥
البنك الفرنسي	١١	١٢	١٩	١٦	١٣	٧١	١٠,٢٠
البنك الهولندي	٦	٩	١٥	١٣	١٠	٥٣	٧,٦١
العربي الوطني	١٢	١٣	١١	٢٠	١٤	٧٠	١٠,٠٥
السعودي للاستثمار	٩	٨	١٩	١٥	١٠	٦١	٨,٧٦

الراجحي المصرفية	١٠	١٦	٢٢	٢١	١٩	٨٨	١٢,٦٤
بنك الجزيرة	٠	٠	١٥	١٣	٠	٢٨	٤,٠٢
المجموع	١٠٣	١١١	١٧٣	١٧٩	١٣٠	٦٩٦	١٠٠

ب. متغيرات الدراسة

١. الفعالية التنظيمية:

لقد تم قياس متغير الفعالية التنظيمية من خلال استخدام مقياس موت (Mott,) والذي يتضمن العبارات الآتية: (Schulz, 1986)

١. **ما رأيك في حجم العمل الذي ينجزه زملاؤك في العمل ؟.**

١. قليل جداً

٢. قليل

٣. متوسط

٤. كثير

٥. كثير جداً

٢. **ما نوعية إنتاجية زملائك في العمل؟**

١. نوعية رديئة جداً

٢. نوعية رديئة

٣. نوعية متوسطة

٤. نوعية جيدة

٥. نوعية ممتازة

٣. **ما مدى كفاءة زملائك في العمل واستغلالهم للإمكانات المتاحة لهم.**

١. غير أكفاء بالمرة

٢. غير أكفاء

٣. أكفاء إلى حد ما

٤. أكفاء

٥. أكفاء تماماً

٤. **ما مستوى أداء زملائك في العمل عند تعاملهم مع المشاكل التي تفرضها طبيعة العمل؟.**

١. رديء جداً

٢. رديء

٣. متوسط

٤. جيد

٥. ممتاز

٥. **ما مستوى أداء زملائك في العمل عند إدخال أساليب تقنية حديثة في محيط العمل؟**

١. رديء جداً

٢. رديء

٣. متوسط

٤. جيد

٥. ممتاز

٦. **ما مدى تكيف زملائك في العمل مع التغيرات والتطويرات التي تحدث في محيط العمل؟**

١. يتكيفون ببطء شديد

٢. يتكيفون ببطء

٣. يتكيفون بسرعة معقولة

٤. يتكيفون بسرعة

٥. يتكيفون بسرعة متناهية

٧. **ما نسبة زملائك الذين يتكيفون بسرعة مع التغيرات والتطويرات التي تحدث في محيط العمل؟**

١. حوالي ٢٠٪ منهم يتكيفون بسرعة

٢. حوالي ٤٠٪ منهم يتكيفون بسرعة

٣. حوالي ٦٠٪ منهم يتكيفون بسرعة

٤. حوالي ٨٠٪ منهم يتكيفون بسرعة

٥. كلهم تقريبا بسرعة

٨. **ما مستوى أداء زملائك في العمل عند حدوث مواقف طارئة أو محرجة؟**

١. رديء جدا

٢. رديء

٣. متوسط

٤. جيد

٥. ممتاز

٢. الأداء الوظيفي:

وقد تم قياس هذا المتغير من خلال استخدام مقياس القطان (١٩٨٧م) للأداء الوظيفي والذي يتضمن عبارتين تبناهما الباحث من المقياس وهي كالآتي:

١. ما مستوى نوعية أدائك للعمل؟

٢. ما مستوى إنتاجيتك في العمل؟

ويجيب المبحوث من خلال مقياس متدرج من ١ إلى ٧ .حيث تعني الأرقام الآتي: (١ = منخفض جداً، ٢ = منخفض، ٣ = منخفض نوعاً ما ، ٤ = متوسط، ٥ = مرتفع نوعا ماً ، ٦ = مرتفع، ٧ = مرتفع جداً).

٣. الولاء التنظيمي:

وقد تم قياس هذا المتغير من خلال استخدام مقياس بروتر وآخرون (Porter, L. W. et al. 1974) والذي يتضمن تسع عبارات تبناها الباحث من المقياس وهي كالآتي:

١. أنا مستعد أن ابذل قصارى جهدي أكثر مما هو متوقع مني كي أساعد على نجاح المؤسسة التي أعمل بها.

٢. أتحدث باعتزاز لأصدقائي عن البنك بأنه مؤسسه عظيمة للعمل فيها.

٣. قد أقبل أي مهمة توكل لي حتى أستطيع أن استمر في عملي لهذه المنظمة.

٤. أجد أن كثيراً من القيم التي أؤمن بها تتطابق مع قيم المنظمة التي أعمل فيها.

٥. أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه المنظمة.

٦. المنظمة تلهمني الكثير لتحسين أدائي في العمل.

٧. أنا سعيد جداً لأنني اخترت هذه المنظمة دون سواها من المؤسسات الأخرى التي كنت أنوي العمل فيها.

٨. أنا حقيقة أهتم بمستقبل هذه المنظمة.

٩. أنا أعتقد أن هذه المنظمة هي الأحسن من كل بقية المؤسسات للعمل فيها.

ويتم الإجابة على عبارات المقياس التسعة باختيار المبحوث لإحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يبدأ من ١ إلى ٥ ، حيث كل رقم يعني الآتي:-

١=غير موافق بشدة، ٢=غير موافق، ٣=لا أدري، ٤=موافق، ٥=موافق بشدة.

٤. الرضا الوظيفي:

وقد تم قياس هذا المتغير من خلال استخدام مقياس ميلر (Muler) للرضا الوظيفي، ويتألف هذا المقياس من أربعة عبارات هي كالآتي:

١. عموماً، أنا راض عن عملي.

٢. أنا راض عن طبيعة العمل الذي أؤديه بشكل عام.

٣. ينتابني أحياناً شعور بالرغبة في ترك العمل.

٤. أنا غير راض عن عملي (Al-Amri, et al.,1996).

ويتم الإجابة على عبارات المقياس الأربعة باختيار المبحوث لإحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يبدأ من ١ إلى ٥، حيث كل رقم يعني الآتي:-

١=غير موافق بشدة، ٢=غير موافق، ٣=لا أدري، ٤=موافق، ٥=موافق بشدة.

٥. ضغوط العمل:

وقد تم قياس هذا المتغير من خلال استخدام المقياس الذي طوره الهنداوي (١٩٩٤م) ويحتوي على العبارات الآتية:

١. حجم العمل الذي أقوم به أكثر من اللازم.

٢. وقت العمل المخصص لا يسمح بأداء كل ما هو متوقع مني.

٣. ورديات العمل متغيرة وغير ثابتة.

٤. المسؤولية عن الغير.

٥. إن إمكاناتي وقدراتي لا تُستغل بالشكل السليم.

٦. العملاء والمراجعون سريعو الانفعال.

٧. سياسات غامضة أو تحكمية.

٨. نظم الاتصال غير فعالة.

٩. كثير من الأعمال الروتينية.

١٠. نظام تقييم الأداء غير مناسب.

١١. تغذية مرتدة ضعيفة عن مدى كفاءة أو عدم كفاءة أدائي.

١٢. انعدام التقدير من رؤسائي.

١٣. محدودية فرص النمو والترقي بالمدرسة.

١٤. عدم الشعور بأمان للمستقبل الوظيفي بالمدرسة.

١٥. فرص النمو الوظيفي غير واضحة بالمدرسة.

ويتم الإجابة على عبارات المقياس باختيار المبحوث لإحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يبدأ من ١ إلى ٥ ، حيث كل رقم يعني الآتي:

١ = ليس مصدراً من مصادر ضغوط العمل على الإطلاق.

٢ = نادراً ما يكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل .

٣ = أحياناً ما يكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل.

٤ = كثيراً ما يكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل.

٥ = دائما ما يكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل.

٦. صراع الدور وغموض الدور:

متغير صراع الدور ومتغير غموض الدور قد تم قياسهما من خلال المقياس الذي طوره كل من مـك نايل وسانفلي (McNeil and Sanvely) ، وذلك من خلال العبارات الآتية:

أولا: صراع الدور الوظيفي.

١. يجب أن أؤدي بعض النشاطات بطريقة أعتقد أنها خاطئة.

٢. العمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.

٣. يجب أن أفعل أشياء ضد المبادئ الشخصية.

ثانيا: غموض الدور.

١. أنا غير متأكد من حدود سلطتي في وظيفتي الحالية.

٢. افتقار وظيفتي إلى الوضوح و الأهداف المحددة.

٣. أنا غير متأكد من مسؤوليات وظيفتي (عسكر، ١٤٠٩هـ).

ويتم الإجابة على عبارات المقياس الستة باختيار المبحوث لإحدى الإجابات المناسبة على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يبدأ من ١ إلى ٥ ، حيث كل رقم يعني الآتي:

١=غير موافق بشدة، ٢=غير موافق، ٣=لا أدري، ٤=موافق، ٥=موافق بشدة.

ج. ثبات المقياس

استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي لقياس معامل الثبات. وقد بلغ معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لمقياس الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل ٠,٧١ و ٠,٧٨ و٠,٨٠ على التوالي، وأما مقياس الأداء الوظيفي ومقياس الفعالية التنظيمية فقد كانت ٠,٦٩ و ٠,٦٠ على التوالي، كما هو مبين في جدول رقم (٢).

جدول رقم (٢) معامل الثبات

المقياس	درجة الثبات (معامل ألفا)
الرضا الوظيفي	٠,٧١
الولاء التنظيمي	٠,٧٨
ضغوط العمل	٠,٨٠
الأداء الوظيفي	٠,٦٩
الفعالية التنظيمية	٠,٦٠

د. منهج الدراسة والتحليل الإحصائي

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات السببية في علم الاجتماع، حيث تم استخدام منهج العلاقات السببية بأسلوب المسح الاجتماعي عن طريق العينة، وتم استخدام تحليل المسار (Path analysis) لاختبار العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة. ويعتبر تحليل المسار أسلوباً لتحليل البيانات باستخدام معادلات الانحدار المتعدد المعياري لاختبار النماذج النظرية. فالكثير من الكتاب يركز على أهمية بناء واختبار النماذج في العلوم الاجتماعية، و منهم Kaplan الذي يشير إلى أن العلماء الذين يتحدثون عن عملهم بأنه بناء للنماذج (Model building) غالباً ما يقدمون الانطباع بأن هذا المجال هو الطريق الحقيقي للحصول على المعرفة العلمية، وأن اختبار النماذج هو في حد ذاته النموذج الأفضل للنشاط العلمي الحديث (الشافعي، ١٤١١هـ).

ويمكن تطبيق أسلوب تحليل المسار من خلال مجموعة من الخطوات Bollen,

(1989) ويمكن إيجازها فيما يلي:

١. **بناء نموذج سببي**
1. Develop a causal scheme or model.

٢. إنشاء نمط للعلاقة بين المتغيرات بالترتيب
2. Establish a pattern of associations between the variables in the sequence

٣. رسم نموذج تخطيطي لمسار العلاقات بين المتغيرات
3. Depict a path diagram.

٤. حساب معاملات المسار
4. Calculate path coefficients.

٥. اختبار حسن التطابق مع النموذج الأساسي
5. Test for good of fit with basic model.

٦. تحليل و تفسير النتائج
6. Interpret the result.

و قد تضمنت المتغيرات الداخلية في النمـــــوذج (Endogenous variables) كل من الفعالية التنظيميـــــة (X10) والأداء الوظيفي (X9) وضغوط العمل (X8) والولاء التنظيمي (X7) الرضا الوظيفي (X6). أما المتغيرات العمر (X1) وسنوات الخدمة (X2) والراتب الشهري (X3) صراع الدور الوظيفي (X4) وغمـــوض الدور (X5) فهي تشكل المتغيرات الخارجيـــــة (Exdogenous variables) في النموذج السببي (أنظر شكل رقم ٢). وقد تضمن نظام المعـــــادلات التركيبية (Recursive System) للنموذج السببي المقترح المعادلات التالية:

X6= P61 X1 + P62 X2 + P63 X3 + P64 X4 + P65 X5 + e6

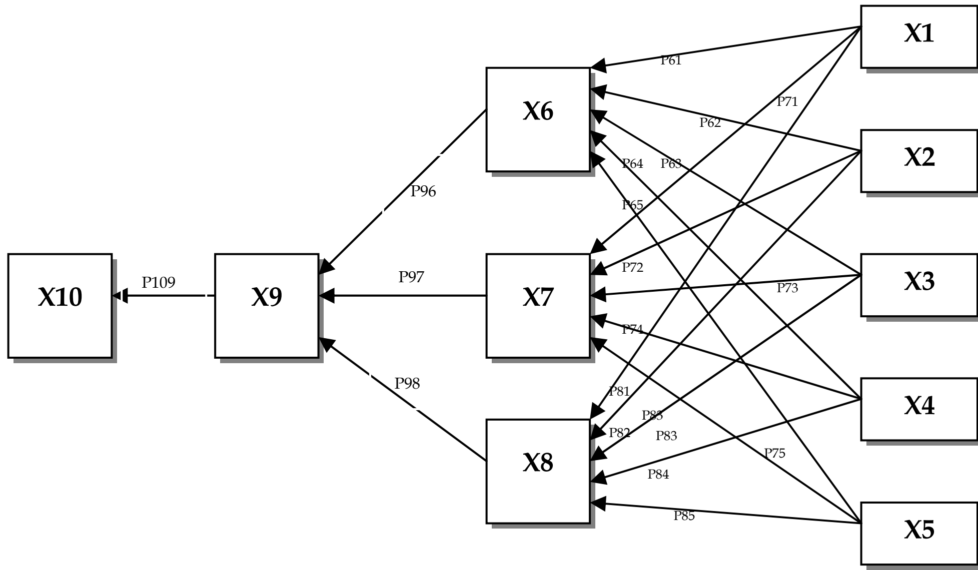
X7= P71 X1 + P72 X2 + P73 X3 + P74 X4 + P75 X5 + e7

X8= P81 X1 + P82 X2 + P83 X3 + P84 X4 + P85 X5 + e8

X9= P96 X6 + P97 X7 + P98 X8 +e9

X10= P10 9 X9 + e10

بمعنى أن الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل يؤثر فيها كل من: العمر، وسنوات الخدمة، والراتب الشهري، وصراع الدور الوظيفي، وغموض الدور، أما الأداء الوظيفي فيؤثر فيه كل من: الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وضغوط العمل. وأخيراً الفعالية التنظيمية ناتجة عن متغير الأداء الوظيفي. وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار المعادلات التركيبية السابقة، كما تم اختبار معنوية معاملات المسار باستخدام (ت) ، كذلك سوف يتم اختبار تطابق النموذج السببي للبيانات (حسن التطابق مع البيانات) باستخدام مربع كاي.



شكل رقم (٢) الرسم التخطيطي لحساب معاملات المسار للنموذج السببي المقترح

نتائج الدراسة:

١. خصائص العينة

يتضح من جدول رقم (٣) أن أغلب أفراد العينة ٥٢,٠٥٪ قد حصلوا على الشهادة الثانوية أو ما يعادلها ، بينما بلغت نسبة الحاصلين على أقل من الشهادة الثانوية ١٤,٨٩٪ ، أما الحاصلون على شهادة الدبلوم فبلغت نسبتهم ٢٧,٩٩٪. كذلك يتبين من الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة هم من المتزوجين، إذ تصل نسبتهم ٦٦,٧٨٪ أما نسبة غير المتزوجين فتصل ٣٣,٢٢٪. ويتضح أن نسبة الذين تقل أعمارهم عن ٣٠سنة بلغت ٤٦,٣٢٪، أما نسبة الذين تتراوح أعمارهم من ٣٠ إلى ٣٩ سنة فهي ٣٧,٩٧٪ ، أما بقية أفراد العينة الذين تتجاوز أعمارهم ٤٠سنة فتصل نسبتهم ١٥,٧١٪ . كما يتضح من الجدول أن ٤٦,٩٧٪ من أفراد العينة تتراوح رواتبهم الشهرية من ٥٠٠٠ إلى ٩٩٩٩ ريالا سعودياً. أما الذين تقل رواتبهم عن ٥٠٠٠ ريال سعودي فتبلغ نسبتهم ٢٨,٣١٪. وأما من تزيد رواتبهم الشهرية عن ١٠٠٠٠ريال سعودي فتصل نسبتهم إلى ٢٤,٧١. وأخيراً يبين الجدول أن أغلب أفراد العينة ٤٤,٦٨٪ قد أمضوا الخدمة في العمل الحالي أقل من ٦ سنوات، بينما بلغت نسبة من خدم من ٦ إلى أقل من ١٢سنة ٣١,٢٦٪. أما الذين تزيد خدمتهم على ١٢ سنة فتصل نسبتهم إلى٢٠,٤٦.

جدول رقم (٣) الخصائص الديموغرافية

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
السن		
أقل من ٢٥ سنة	٨٢	١٣,٤٢
٢٥ - ٣٠سنة	٢٠١	٣٢,٩٠
٣٠ – ٣٩ سنة	٢٣٢	٣٧,٩٧
٤٠ – ٤٩ سنة	٧٥	١٢,٢٧
٥٠سنة فأكثر	٢١	٣,٤٤
المجموع	٦١١	١٠٠
سنوات الخدمة		
أقل من ٦سنوات	٢٧٣	٤٤,٦٨
من٦ إلى أقل من ١٢ سنة	١٩١	٣١,٢٦
من ١٢سنة إلى أقل من ١٨ سنة	١٢٥	٢٠,٤٦
١٨سنة فأكثر	٢٢	٣,٦٠
المجموع	٦١١	١٠٠
الراتب الشهري		
أقل من ٥٠٠٠ريال سعودي	١٧٣	٢٨,٣١
من ٥٠٠٠ إلى ٩٩٩٩ريال سعودي	٢٨٧	٤٦,٩٧
من ١٠٠٠٠ إلى ١٤٩٩٩ ريال سعودي	١٢٥	٢٠,٤٦

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
١٥٠٠٠ريال سعودي فأكثر	٢٦	٤,٢٥
المجموع	٦١١	١٠٠

٣. العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

تبين وجود بعض العلاقات الارتباطية البسيطة الواضحة بين بعض المتغيرات موضع الدراسة، وذلك كما هو مبين في جدول رقم (٤)، وهذه العلاقات كما يلي:

١. وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وكل من العمر (ر= ٠,٣٨) والخدمة (ر= ٠,٣٥) والراتب الشهري (ر= ٠,٣٦).

٢. وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وكل من العمر (ر= ٠,٣٠) والخدمة (ر= ٠,٣٢) والراتب الشهري (ر= ٠,٣٣).

٣. وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وكل من صراع الدور (ر= ٠,٤٠) وغموض الدور (ر= ٠,٤٥)

٤. وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي وكل من الولاء التنظيمي (ر= ٠,٤٥) والرضا الوظيفي (ر= ٠,٤٩) والفعالية التنظيمية (ر= ٠,٥٥).

٥. وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وكل من العمر (ر= -٠,١٥) والخدمة (ر= -١٣) والراتب الشهري (ر= -٠,١١) والرضا الوظيفي (ر= -٠,٣٦) والولاء التنظيمي (ر= -٠,٣١) والأداء

الوظيفي

(ر= -٠,٣٠).

٦. وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وكل من صراع الدور (ر= -٠,٣١) غموض الدور (ر= -٠,٣٥).

٧. وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وكل من صراع الدور (ر= -٠,٢٥) غموض الدور (ر= -٠,٢٧).

جدول (٤) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	العمر	الخدمة	الراتب	غموض الدور	صراع الدور	الرضا الوظيفي	الولاء التنظيمي	ضغوط العمل	الأداء الوظيفي	الفعالية التنظيمية
العمر	١,٠٠									
الخدمة	٠,٢٣	١,٠٠								
الراتب	٠,٢٠	٠,٢٥	١,٠٠							
غموض الدور	٠,٠٠٢-	٠,٠٠٥-	٠,٠٠٢-	١,٠٠						
صراع الدور	٠,٠٠١-	٠,٠٠٦-	٠,٠٠١-	٠,٢٢	١,٠٠					
الرضا الوظيفي	❖٠,٣٨	❖٠,٣٥	❖٠,٣٦	- ❖٠,٣١	- ❖٠,٣٥	١,٠٠				
الولاء التنظيمي	❖٠,٣٠	❖٠,٣٢	❖٠,٣٣	- ❖٠,٢٥	- ❖٠,٢٧	❖٠,٥١	١,٠٠			
ضغوط العمل	- ❖٠,١٥	- ❖٠,١٣	- ❖٠,١١	❖٠,٤٠	❖٠,٤٥	- ❖٠,٣٦	- ❖٠,٣١	١,٠٠		
الأداء الوظيفي	٠,٠٣	٠,١٠	٠,١٢	٠,٢١-	٠,٢٠-	❖٠,٤٩	❖٠,٤٥	- ❖٠,٣٠	١,٠٠	
الفعالية التنظيمية	٠,٠٠٥	٠,٠٠١	٠,٠٩	٠,٠٨-	٠,٠٩-	٠,٢٠	٠,١٨	٠,١٥-	❖٠,٥٥	١,٠٠

❖ دال إحصائيا عند مستوى دلالة ٠,٠٥

٣. اختبار النموذج السببي

تم اختبار النموذج السببي المقترح وذلك بإجراء تحليل الانحدار، وحساب معاملات المسار واختبار معنوياتها، وتبين أنه ليس جميع العلاقات السببية ذات دلالة معنوية. إلا أنه باختبار حسن التطابق للنموذج السببي مع البيانات التي تم جمعها، تكشف النتائج أن حسن التطابق كان سيئاً، حيث بلغت قيمة مربع كاي ١١٦,٢٦ بدلالة إحصائية تساوي ٠,٠٠، مما يعني أن النموذج لا يتطابق مع البيانات، بل يحتاج إلى بعض التعديلات؛ ولذلك فقد تم حذف بعض العلاقات السببية التي كانت غير دالة إحصائياً وإضافة علاقات سببية أخرى، ثم أعيد إجراء تحليل الانحدار، وحساب معاملات المسار، ومعاملات التحديد المعياري، والمتغيرات المتبقية. وبذلك تم الحصول على النتائج المبينة في جدول رقم (٥) والنموذج السببي النهائي الموضح في شكل رقم ٣. ومنه يتبين أن جميع العلاقات السببية ذات دلالة معنوية، وتكشف هذه النتائج عن العلاقات السببية المعنوية الآتية:

١. يتحدد متغير الرضا الوظيفي بكل من العمر (معامل مسار= ٠,٢٨)، والخدمة (معامل مسار=٠,٢٠)، والراتب الشهري (معامل مسار=٠,٢١)، وصراع الدور (معامل مسار= - ٠,١٨)، وغموض الدور (معامل مسار= - ٠,٢٤)، ومتغير الأداء الوظيفي (معامل مسار=٠,٣٤). وقد بلغ معامل التحديد المعياري ٠,٥٦ مما يعني أن هذه المتغيرات مسؤولة عن تفسير حوالي ٥٦٪ من التباين في متغير الرضا الوظيفي كمتغير

تابع، أما المتغيرات و المسارات المتبقية فقد بلغت ٠,٤٤ وهي التي ترجع إلى أسباب غير معروفة أو إلى أخطاء القياس في المتغيرات الداخلة في المعادلة.

٢. يتحدد متغير الولاء التنظيمي بكل من العمر (معامل مسار= ٠,١٩)، والخدمة (معامل مسار=٠,٢٠)، والراتب الشهري (معامل مسار=٠,٢٢)، و صراع الدور (معامل مسار= - ٠,١٨)، وغموض الدور (معامل مسار= - ٠,٢١)، ومتغير الرضا الوظيفي (معامل مسار=٠,٠٦٤). وقد بلغ معامل التحديد المعياري ٠,٣٣ مما يعني أن هذه المتغيرات مسؤولة عن تفسير حوالي ٣٣٪ من التباين في متغير الولاء التنظيمي كمتغير تابع. أما المتغيرات و المسارات المتبقية فقد بلغت ٠,٦٧ وهي التي ترجع إلى أسباب غير معروفة أو إلى أخطاء القياس في المتغيرات الداخلة في المعادلة.

٣. يتحدد متغير ضغوط العمل بكل من العمر (معامل مسار= - ٠,١٠)، والخدمة (معامل مسار= -٠,٠٧)، والراتب الشهري (معامل مسار= -٠,٠٥)، و صراع الدور (معامل مسار= ٠,٣٠)، وغموض الدور (معامل مسار= ٠,٣٧)، ومتغير الولاء التنظيمي (معامل مسار=٠,٠٦٣). وقد بلغ معامل التحديد المعياري ٠,٣٤ مما يعني أن هذه المتغيرات مسؤولة عن تفسير حوالي ٣٤٪ من التباين في متغير ضغوط العمل كمتغير تابع، أما المتغيرات و المسارات المتبقية فقد بلغت ٠,٦٦ وهي التي ترجع إلى أسباب غير معروفة، أو إلى أخطاء القياس في المتغيرات الداخلة في المعادلة.

٤. يتحدد متغير الأداء الوظيفي بكل من الولاء التنظيمي (معامل مسار= ٠,٤٢)، ومتغير ضغوط العمل (معامل مسار= -٠,١٩)، ومتغير العمر (معامل مسار=

-٠,١٢)، ومتغير الخدمة (معامل مسار= - ٠,٠٣٢). وقد بلغ معامل التحديد المعياري ٠,٢٥ مما يعني أن هذه المتغيرات مسؤولة عن تفسير حوالي ٢٥٪ من التباين في متغير الأداء الوظيفي كمتغير تابع، أما المتغيرات و المسارات المتبقية فقد بلغت ٠,٧٥ وهي التي ترجع إلى أسباب غير معروفة، أو إلى أخطاء القياس في المتغيرات الداخلة في المعادلة.

٥. يتحدد متغير الفعالية التنظيمية بكل من الرضا الوظيفي (معامل مسار= ٠,٠٧١)، والولاء التنظيمي (معامل مسار=٠,٠٦١)، وضغوط العمل (معامل مسار= -٠,٠١٢)، ومتغير الأداء الوظيفي (معامل مسار= ٠,٦١). وقد بلغ معامل التحديد المعياري ٠,٣١ مما يعني أن هذه المتغيرات مسؤولة عن تفسير حوالي ٣١٪ من التباين في متغير الفعالية التنظيمية كمتغير تابع، أما المتغيرات و المسارات المتبقية فقد بلغت ٠,٦٩ وهي التي ترجع إلى أسباب غير معروفة، أو إلى أخطاء القياس في المتغيرات الداخلة في المعادلة.

وقد بلغت قيمة مربع كاي ٧,٨٥ بدلالة إحصائية تساوي ٠,٥٥ مما يعني أن هذا النموذج السببي عنده حسن تطابق مع البيانات التي تم جمعها.

العمر
الخدمة
الراتب الشهري
صراع الدور
غموض الدور
الرضا الوظيفي
الولاء التنظيمي
ضغوط العمل
الأداء الوظيفي
الفعالية التنظيمية

شكل رقم (٣) النموذج السببي النهائي

جدول رقم (٥)

معاملات المسار ومعاملات التحديد المعيارية للمتغيرات في النموذج النهائي

المتغيرات التابعة	المستقلة	المسارات	معامل التحديد	المتغيرات المتبقية
الرضا الوظيفي	العمر	٠,٢٨	٠,٥٦	٠,٤٤
	الخدمة	٠,٢٠		
	الراتب الشهري	٠,٢١		
	صراع الدور	-٠,١٨		
	غموض الدور	-٠,٢٤		
	الأداء الوظيفي	٠,٣٤		

تابع جدول رقم (٥)

الولاء التنظيمي	العمر	٠,١٩	٠,٣٣	٠,٦٧
	الخدمة	٠,٢٠		
	الراتب	٠,٢٢		
	صراع الدور	-٠,١٨		
	غموض الدور	-٠,٢١		

	الرضا الوظيفي	٠,٠٦٤		
ضغوط العمل	العمر	-٠,١٠	٠,٣٤	٠,٦٦
	الخدمة	-٠,٠٧		
	الراتب	-٠,٠٥		
	صراع الدور	٠,٣٠		
	غموض الدور	٠,٣٧		
	الولاء التنظيمي	-٠,٠٦٣		
الأداء الوظيفي	العمر	-٠,١٢	٠,٢٥	٠,٧٥
	الخدمة	-٠,٠٣٢		
	الولاء التنظيمي	٠,٤٢		
	ضغوط العمل	-٠,١٩		
الفعالية التنظيمية	الرضا الوظيفي	٠,٠٧١	٠,٣١	٠,٦٩
	الولاء التنظيمي	٠,٠٦١		
	ضغوط العمل	-٠,٠١٢		
	الأداء الوظيفي	٠,٦١		

الاستنتاجات والتوصيات

استنادا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن استنتاج ما يلي:

١. **هناك علاقات ارتباطية موجبة ومعنوية بين:**

أ. الرضا الوظيفي وكل من العمر والخدمة والراتب الشهري.

ب. الولاء التنظيمي وكل من العمر والخدمة والراتب الشهري.

ج. ضغوط العمل وكل من صراع الدور وغموض الدور.

د. الأداء الوظيفي وكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي و الفعالية التنظيمية.

٢. **هناك علاقات ارتباطية سلبية ومعنوية بين:**

أ. الرضا الوظيفي وكل من صراع الدور وغموض الدور.

ب. الولاء التنظيمي وكل من صراع الدور وغموض الدور.

ج. ضغوط العمل وكل من: الأداء الوظيفي، والعمر، والخدمة، والراتب الشهري.

٣. **يعتبر** كل من العمر، والخدمة، والراتب الشهري، وصراع الدور، وغموض الدور، والأداء الوظيفي المتغيرات المحدد لمتغير الرضا الوظيفي، كمتغير تابع داخلي في النموذج النهائي.

٤. **يعتبر** كل من العمر، والخدمة، والراتب الشهري، وصراع الدور، وغموض الدور، المتغيرات المحددة لمتغير الولاء التنظيمي، كمتغير تابع داخلي في النموذج النهائي.

٥. **يعتبر** كل من: العمر، والخدمة، والراتب الشهري، وصراع الدور، وغموض الدور، المتغيرات المحددة لمتغير ضغوط العمل، كمتغير تابع داخلي في النموذج النهائي.

٦. **يعتبر** كل من: العمر، والخدمة، والولاء التنظيمي، وضغوط العمل،

المتغيرات المحددة لمتغير الأداء الوظيفي، كمتغير تابع داخلي في النموذج النهائي.

٧. هناك أربع متغيرات تعتبر أسباباً أو محددات للفعالية التنظيمية وهي: الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، وضغوط العمل، والأداء الوظيفي.

وتشير نتائج الدراسة الحالية ومناقشتها إلى أنه لابد من متابعة البحث في شأن النموذج المقترح، على أن تتضمن الدراسات المستقبلية موظفين في قطاعات مختلفة يبرز فيها التباين في الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية بشكل واضح. وقد كان لتقييد هذه الدراسة بالنموذج وتحديده بالمتغيرات الواردة دلالات مهمة للدراسات المستقبلية. فقد تبين أن متغيرات الدراسة مجتمعة تفسر قيمة ليست كبيرة (رغم دلالتها) من التباين في متغيرات الدراسة. وربما إدخال متغيرات أخرى في النموذج مثل الاندماج الوظيفي، أو نمط القيادة المتبع بالمنظمة قد يزيد من فهمنا لهذا الموضوع المهم في حياتنا.

يؤكد علماء الإدارة بأن تطبيق قاعدة ارتباط الأجر بالعمل وتناسبه مع ما يقدمه العامل من جهد يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين نتيجة أن هذه القاعدة تعتبر أساساً عادلاً مقبولاً للتفرقة بين مستويات المرتبات أولا، كما تساعد أيضاً على دفع العاملين على بذل مزيد من الجهد والأداء، إذ أن الارتباط بين الأجر وجهود العمل تعني أن يزيد الدخل العامل كلما زاد الجهد الذي يبذله.

إذا كان الأداء الوظيفي يتأثر بمستوى الرضا الوظيفي، فإن هناك علاقة عكسية كذلك بين مستوى الأداء و الرضا الوظيفي، بمعنى أن مستوى الأداء وطبيعة العمل تؤثر هي الأخرى على مستوى الرضا الوظيفي. وهذا ما تؤكده الدراسة الحالية حيث بينت النتائج أن أحد مسببات الرضا الوظيفي هو الأداء الوظيفي. وهذا يتفق مع الاتجاه الذي يرى أن الرضا الوظيفي نتيجة للأداء التي تتبعه عواقب إيجابية، حيث إنه

إذا شعر العامل أن حصوله على عناصر مثل الأجر، والترقية، والعلاقات الحسنه...إلخ مرتبطة بضرورة أدائه أداءً معيناً فهو سيعمل على القيام بذلك الأداء حتى يحصل على عواقبه التي بدورها تحقق رضا العامل عن عمله، وكلما كان توقعه مرتفع بأن أداءه سيترتب عليه حصوله على مكافآت، وكلما كانت هذه المكافآت ذات أهمية للعامل أو ذات أهمية لتحقيق الرضا كلما حاول العامل تحقيق ذلك المستوى من الأداء، وبذلك يعتبر الأداء هو المتسبب في الرضا الوظيفي.

ولذلك يجب على الإدارة إذا أرادت أن ترفع الإنتاجية أن تربط الإنتاجية بمؤثرات إيجابية يتوقع العامل الحصول عليها وتكون عادلة، وحصول العامل عليها يؤدي إلى زيادة رضاه عن العمل، وتعمل هذه العلاقة على تكرار الأداء المرتفع.

إن الموظف يكون مدفوعاً إلى العمل إذا كانت جهوده ستعود عليه بالفائدة بالقدر العادل والمناسب لما قدمه من أعمال، وأن مستوى الأداء ينخفض ويشعر العامل بالاستياء إذا أهملت متطلباته، ومن ثم فإن من العوامل الهامة لرفع مستوى الأداء الوظيفي وترشيد العملية الإنتاجية: الاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني للعاملين، والعمل على رفع مستوى الولاء و الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال تقديم الحوافز المختلفة سواء المادية أو المعنوية والتي تعمل على إشباع حاجاتهم الإنسانية، وكذلك العمل على خفض مستوى الضغوط العملية من خلال توفير برامج تساعد على التغلب على العوامل و مصادر الضغوط العملية.

وبناء على ما سبق فإنه يمكن التوصية بما يلي:

إن رفع مستوى الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية مطلب رئيسي و أساس من كل منظمة يجب على الإدارة تحقيقه من خلال الآتي:

١. معاملة الموظف معاملة إنسانية، له أحاسيس وعواطف ومشكلات بشتى

أنواعها الاجتماعية والاقتصادية والعاطفية و الأسرية...إلخ، وبذلك يجب على المنظمة احترام كرامة الموظف ومقابلة متطلباته واحتياجاته و الاهتمام بمشكلاته ومحاولة الوقوف معه عند الحاجة.

٢. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بمعنى أن يعين أو ينقل الموظف إلى الوظيفة التي تتلاءم مع قدراته ومؤهلاته الدراسية واستعداداته وميوله الشخصية، مما يزيد اهتمامه وقبوله العمل، وبالتالي تزيد القدرة على الإبداع والابتكار والتفاني في الأداء الوظيفي.

٣. تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات الكافية عن وظائفهم وعن المنظمة التي يعملون بها، وهذا بدوره يزيد من إنتاجية المنظمة، كما يؤدي إحاطة العاملين بكل ما يجري داخل المنظمة التي يعملون بها إلى شعورهم بالولاء لهذه المنظمة وإلى إحساسهم بقيمتهم، وهذا بدوره يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية.

٤. وضع نظام اتصال فعّال داخل المنظمة لتزويد العاملين بالمعلومات اللازمة عن المنظمة وعن أعمالهم ، وكلما كان الاتصال مبني على أساس الثقة والتفاهم ساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين وتغيير سلوكهم واتجاههم نحو الاتجاه المرغوب والصحيح.

٥. يجب أن تتعرف الإدارة على أهم المصادر المسببة للضغط في محيط العمل، وبالتالي تتبنى مجموعة من الإجراءات والبرامج الإيجابية المناسبة لإزالة تلك المصادر أو على الأقل التخفيف من حدتها.

٦. يجب على الإدارة تحسين مستوى إدراك العاملين بالأدوار العملية التي يؤدونها، والمنظمة التي يعملون فيها، إذ أن ذلك قد يكون عاملاً مؤثراً على رفع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والأداء الوظيفي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

البابطين، عبدالرحمن

١٤١٠هـ المتغيرات المرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية المطورة في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

باقازي، عمر أحمد

١٤٠٧هـ نمط القيادة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

بدر، حامد

١٩٨٣هـ الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة الكويت. مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، العدد ٣ السنة ١١، ص ص ٦١ - ١٣٥.

بسطا، لورنس

١٩٨٨م ضغوط العمل لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي مصادرها والانفعالات النفسية السلبية المصاحبة لها. دراسات تربوية العدد (٧)، ص ص٣٩ -٨٥.

الجعيلي، سناء

١٤١٣هـ العلاقة بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي والكفاية الإنتاجية

لمعلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الخثيلة، هند ماجد

١٩٩٧م مصادر ضغوط العمل كما يدركها العاملون في التعليم العالي. مجلة جامعة الملك سعود، م ٩ ،العلوم التربوية و الإسلامية(١) ص ص٨٥ -١١٢.

خطاب، عايدة سيد

١٤٠٨هـ الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، العدد الثالث عشر، جامعة الملك سعود، الرياض ص ص ٢٣ -٦٤.

السمادوني، السيد إبراهيم

١٩٩٤م الإنهاك النفسي لمعلمي التربية الخاصة وتبعاته: دراسة تنبؤية في ضوء بعض المتغيرات الشخصية و المهنية. التربية المعاصرة، ع٣١، ص ص ٦٢ -١٢.

السمادوني، السيد إبراهيم والربيعة، فهد

١٩٩٨م الإنهاك النفسي لدى عينة من المعلمين في مجال الخدمات الإنسانية بمدينة الرياض وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية و الدراسات الإسلامية (١)،

مجلد ١٠ ص ص ١١٣ -١٦٥.

سيزلاقي، اندرو دي ووالاس، مارك جي

١٩٩١م السلوك التنظيمي والأداء. ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية.

الشافعي، عماد مختار

١٤١١هـ استخدام تحليل المسار في بناء نموذج سببي لمحددات الرضا الوظيفي بين المرشدين الزراعيين في المنطقة الوسطى بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود، م٣، العلوم الزراعية، ١، ص ص٤٥ -٦٨.

الشوا، كريمة حلمي

١٩٨١م اتجاهات المشرفين التربويين والمعلمين نحو الإدارة المدرسية في المدارس التابعة لوكالة الغوث الدولية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، كلية التربية، عمان.

الشيخ، عبدالله

١٩٨٨م دراسة استطلاعية لأثر المتغيرات في عطاء المعلم التربوي. المجلد التربوية، جامعة الكويت، العدد ١٥، المجلد ٤، ١٢٢ -١٥٣.

العبد القادر، عبدالله والمير، عبدالرحيم

١٩٩٦م اختبار العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور و الرضا الوظيفي

و الصفات الديوغرافية للمهنيين العاملين في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ٣، عدد٢، ص ص ٣١٧ -٣٣٨.

عبد الوهاب، علي محمد

١٤٠٣هـ الحوافز في المملكة العربية السعودية. معهد الإدارة العامة، الرياض.

العتيبي، آدم غازي

١٩٩٣م الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الأول، العدد الأول، ص ص ١٠٩ -١٣٤.

العتيبي، آدم غازي

١٩٩٨م الإحباط الوظيفي لدى العمالة الكويتية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد التسعون، ص ص ١٥ -٤٠.

العديلي، ناصر محمود

١٤٠٦هـ السلوك الإنساني والتنظيمي. معهد الإدارة العامة، الرياض.

عسكر، سمير أحمد

١٩٨٨م متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة. الإدارة العامة ، العدد ٦٠، ص ص٧ -٥٩.

عسكر، علي وجامع، حسن والأنصاري، محمد

١٩٨٦م مدى تعرض معلمي المرحلة الثانوية بدولة الكويت لظاهرة الاحتراق النفسي، المجلة التربوية، العدد ١٠، المجلد ٣، ص ص ٩ -٤٣.

عسكر، علي وعبد الله، أحمد عباس

١٩٨٨م مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد ٤ ، المجلد ١٦ ص ص ٦٥ -٨٧.

العضايلة، علي

١٩٩٥م الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية ـ دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (١٠) العدد (٦) عمان، الأردن.

علام، اعتماد محمد

١٩٩٣م الانتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية، حولية كلية الإنسانيات والعلو الاجتماعية، العدد السادس عشر، جامعة قطر، قطر ص ص٢٥١ -٢٩٦.

العمري، عبيد عبدالله

١٩٩٨م محددات الولاء التنظيمي في القطاع الصحي الحكومي، مركز

البحوث ٧٤، كلية الآداب، جامعة الملك سعود.

الفضلي، فضل

١٤١٨هـ علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه ولمتغيرات الديموغرافية. الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد ٣٧ العدد١.

القحطاني، ظافر

١٤٢٢هـ أنماط القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

القرشي، سوزان

١٤١٨هـ الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار:دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

قطان، عبد الرحيم علي

١٩٨٧م العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمال الغربية. المجلة العربية للإدارة، السنة الحادية عشرة، العدد الثاني، عمان، الأردن، ص ص ٥ -٣٢.

اللوزي، موسى

١٩٩٩م التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان الأردن.

المخلفي، محمد

١٩٩١م مدى رضا هيئة التدريس بجامعة صنعاء بالجمهورية اليمنية على عملهم وتحليل منظم حسب نظرية العاملين لهرزبرج. المجلة العربية للتربية، العدد ٣، ص ص ٢٤٦ -٢٤٧.

محمد، لطفي راشد

١٩٩٢م نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل، وكيفية مواجهتها، الإدارة العامة، العدد٧٥، ص ص ٦٩ -٩٥.

الموسى، فاطمة

١٤١٣هـ أثر العوامل الاجتماعية على الرضا الوظيفي لدى الموظفة السعودية: دراسة ميدانية على الموظفات السعوديات في الأجهزة الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

المير، عبد الرحيم علي

١٩٩٥م العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي: دراسة مقارنة، مجلة الإدارة العامة، المجلد الخامس، العدد الثاني، الرياض، المملكة العربية السعودية ص ص٢٠٧ - ٢٥٢.

النمر، سعود

١٩٩٣م الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص. مجلة العلوم الإدارية، العدد ١، ص ص٦٣ -١٠٦.

همشري، عمر ويونس عبد الرزاق

١٩٩٤م الرضا عن العمل لدى أمناء المكتبات المدرسية الثانوية الحكومية في منطقة عمان الكبرى. مجلة العلوم الإنسانية، العدد ٦، ص ص ٤٦٣ -٤٩٦.

الهنداوي، وفية أحمد

١٩٩٤م استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، الإداري، العدد ٥٨، ص ص ٨٩ -١٣١.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Al-Amri, Abeid, Lee, M., Mulford, C

1996 The Relationship Between Job satisfaction and Life Satisfaction Among Saudi Airline Employees in The Jeddah Area of The Kingdom of Saudi Arabia. Journal of The Social Sciences, 24(2), 289-319.

Bollen, Kenneth A.

1989 Structural Equations with Latent Variables. John Willey & Sons. New York.

Brooke,P. P., Russell,D. W., and Price,J. L.

1988 Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. Journal of Applied Psychology,73 (2), 139-145.

Bruning, N. S., & Snyder, R. A.

1983 Sex and position as predictors of organizational commitment. Academy of Management Journal, 26 485-491.

DeCotiis, T. A., & Summers, T. P.

1987 A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. Human Relations, 40, 445-470.

Gilsson, C., & Durick, M.

1988 Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. Administrative Science Quarterly, 33, 61-81.

Good, linda k, Grovalynn F. Sisler, and James W. Gentry.

1988 Antecedents of turnover intention among retail management personnel. Journal of Retailing, 64 (3), 295-314.

Mathieu, J. E., & Hamel, K.

1989 A causal model of the antecedents of organizational

commitment among professionals and nonprofessionals. Journal of Vocational Behavior, 34, 299-317.

Morris, James H. and Richard M. Steers

1980 Structural Influences on Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior, 17, 50-57.

Mueller, C. W., and Price, J. L.

1989 Some consequences of turnover: A work unit analysis. Human Relations, 42(5), 389-402.

Schulz, Irene D.,

1986 A study of The Relationship of Teachers' Job Satisfaction and Their Perception of Principals' Use of Power and Organizational Effectiveness. Ph.D. dissertation. University of New Orleans.

Welsch, Harrlod P. and Helen La Van.

1981 Inter-Relationships Between Organizational Commitment and Job Characteristics, job Satisfaction, Professional Behavior, and Organizational Climate. Human Relations, 34 (12), 1079-1089.